

Serafimova, M., Stojceska, Gjorgioska, M. Bardarova, S., „Spisanie natrudovi na DNU“
br. 26-27, Drustvo za nauka i umetnost - Prilep,

**ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ ТИМОВИ ОД ДЕЛОВНИОТ СЕКТОР ВО СИСТЕМСКОТО
УПРАВУВАЊЕ НА ВИСОКООБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ
- КЛУЧЕН ФАКТОР ЗА ЦЕЛОСЕН КВАЛИТЕТ**

Д-р Мимоза Серафимова, Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија
Д-р Мирјана Стојческа Ѓорѓиоска, БАС, Битола
М-р Снежана Бардарова факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија

АПСТАРКТ

Не е доволно само да се нагласи потребата од повисок квалитет на образованието, туку да се дискутира неговата условеност од промената на сегашниот систем за обезбедување и вреднување на образовниот квалитетот од сеопфатен систем и негова контрола кој на сите заинтересирани страни, во и надвор од системот, навремено би им нудел валидни и релевантни информации и препознатливи докази за својата ефикасност и кој ќе биде вреднуван од оние кои вработуваат и директно се соочуваат со неговите реални вредности и недостатоци.

Високообразовните институции, како крајна алка во формалниот едукативен систем, повеќе од било која друга институција се соочуваат со повикана одговорност и дефинирани барања за профитабилност, квалитет и одржлив развој. За овој постојан притисок да се претвори во предност, потребно е да ја реформираат постојната системска одржливост и подобрувањето на квалитетот на нивните излезни резултати. Иновативноста во таа насока можат да ја постигнат со воведување на целосен квалитет во системот за управување, за чии работни стратегии ќе го консултираат деловниот сектор, со што би се ублажиле предизвиците на економските турбуленции и зголемениот глобален пазар.

Високото ниво на знаење и применливите компетенции и вештини кои се прифатени како базични услови за активно граѓанство, вработување и социјална кохезија, забрзано иницираат образовен квалитет кој е есенцијален и од аспект на потребите на пазарот на труд и слободното движење на работната сила во и надвор од рамките на секоја држава.

Клучни зборови: високообразовни институции, квалитет, деловен сектор, TQM, корисници, интересенти.

ВОВЕД

Во услови на динамични општествено-економски промени високообразовните институциите, без оглед на големината, се соочуваат со барања за профитабилност, квалитет, технологија и одржлив развој. Квалитетот стана неопходен услов за опстанок на домашниот и светскиот пазар, а квалитетот на јавната свест и учеството на менаџментот, а и на сите вработени, треба и мора да гарантира опстанок на современите пазари. Значаен број образовни институции се обиделе со самостојно решавање на ова прашање и со одредување сопствена стратегија за квалитет, но голем број од нив, пред се, поради недостаток на искуство во управување со квалитетот, го избираат погрешниот пат кој резултира со високи трошоци за скромни резултати. Но институциите кои ја подобриле конкурентноста () со користење на TQM успеале како резултат на активното учество на целата администрација, интензивна обука на сите вработени, тимски пристапи кон решавање на проблемот, резултираат со долгорочен бизнис концепт во функција на квалитетот и интензивно следење и примена на статистички анализи и фокусираност кон крајните клиентите и нивните потреби.

Неопходноста од систематски пристап за управување со квалитет кој има за цел да ја подобри вредноста на крајниот корисник за постојан напредок на институционалните процеси и системи, поаѓа од фактот дека квалитетот ќе задоволува само кога реалните потреби за вид ниво на работна способност ќе бидат препознаени и дефинирани: „Економскиот развој на институциите денес е реализација на иницијативи и може да се постигне само со постојано подобрување на процесите и на варијациите во нив..." (Стојилковиќ, Funda, Стојилковиќ, 2007:58). Континуираното подобрување кое се однесува на образовните институции како организациски системи, мора да понуди зголемена економска вредност на клиентите, и да доведе до трајни промени врз основа на нови кориснички барања, создавање нови потреби и подобрена вредност.

Фокусот на овој труд е насочен кон оној што директно се соочува со излезното работно подобрување на дипломците, и неговата улога во негово дефинирање, затоа што евалуацијата на нивното знаење во работниот процес на добивање производ или услуга е процес кој треба да резултира со трансфер на знаење кој ќе ги подобри индивидуалните вештини и способности и ќе иницира квалитативна промена на ставовите и работното поведение на индивидуата и групата. Управувањето со целосниот квалитетот е докажана бизнис филозофијата со која образовниот систем би го фокусираа кон постојано градење високо ниво на задоволство и лојалност на интересентите кон институцијата од една, и крајниот потрошувач, општествено-економската заедницата, од друга страна.

Промените мора да започнат на вистинското место

Вообичаена практика е дека основањето традиционални пристапи за контрола на квалитет на производ или услуга следи на крајот на секој процес, што пак резултира со можност лошиот квалитет на контролорите и нивната работата да бидат стандардно обвинети за лошиот квалитет на крајниот произведен резултат, во случајот

дипломирана личност со недоволно или несоодветно знаење според потребите на пазарот на труд или барањата на работно место.

Овој пристап до потребниот квалитет ги елиминира грешките во зачеток, или предвидува заштитни активности да се спречи нивното настанување. Од овој агол, добиениот квалитет значи дефинирање до кој степен образовните услуги треба да ги задоволуваат реалните актуелни општествено-економски потреби, односно целокупноста на карактеристиките на образовните услуги кои ја формираат основата на нивната способност да ги задоволи нивните експлицитни желби или очекувани барања.

Затоа, неопходно е образовните програми и нивната реализација постојано да бидат консултирани и следени од претставници од деловната заедница, кои активно ќе учествуваат во воспоставувањето систем на цели за квалитет, нивното планирање, мониторинг и обезбедување квалитет, но и негово тековно подобрување. Управувањето со квалитет е деловна функција, и како таква бара ангажирање луѓе од различни специјалности во сите хоризонтални и вертикални кадровски нивоа. Нивната вклученост во процесот на целосно менаџирање со квалитет во процесот на управување и фокусираноста кон постојано градење високи нивоа на задоволство на интестерентите, повратно резултира со лојална припадност кон институцијата, наспроти формалната која денес ја има во консултацијата за неговите потреби.

Предностите за воведување на TQM значат колектор на следните аспекти:

- Подобрување на квалитетот на програмите, наставата и практиката на студентите;
- Подобрување на нивното задоволство во работата и задржување на нивната лојалност;
- Зајакнување на конкурентноста и пазарна моќ на образовната институција и надипломците на пазарот на труд;
- Намалување трошоците на работење;
- Зголемување проодност на студентите базирано на реални вреднувања на повеќе аспекти на неговото учење;
- Подобрување на задоволството на сите вработени;
- Подобрување на квалитетот на управување;
- Подобрување на угледот и вредноста на институцијата (Avelini, 2000:23).
- TQM пристапот вклучува подобрување на функционирањето на вкупната институционална функционалност и на секој вработен поединечно.

Оваа филозофија може комплетно да соодветствува со потребата од променет пристап во образовниот процес кој вклучува следното:

- а) работа според дефинирани правила;
- б) пристап дека секој проблем претставува нова можност за подобрување;
- в) добивање информации кога се најпотребни;
- г) перманентно собирање и следење / проверување информации и состојби;
- д) следење на реализацијата на донесените планови и нивна тековна корекција;
- ѓ) елиминирање загуби / знаење или интересенти;
- г) почитување на дефинирани правила;
- ж) прераспределба на работни задачи.

Воведување на TQM е сложен процес во кој мора да бидат вклучени сите вработени. Кели (1997:38-49), Juran и Gryn, (1999:131-135), (Funda, 2008: 67-74) разговараат за различен број чекори во имплементацијата на TQM, но сите наведени автори, на еден или друг начин, посочуваат дека процесот започнува со подготовки засновани на следните активности, кои приспособени на работата на вискообразовните институции, би значеле:

- разбирање и поддршка од вработените за потребата од трансформации,
- изградба систем за внатрешна и надворешна поддршка,
- воспоставување тимови за реализација на планираното,
- користење на мерливи инструменти.

Воведувањето на TQM како концепт што значително го подобрува работењето, бара внимателно планирање и детално разгледување на сите релевантни активности на институцијата.

Планирање е првата, а можеби и најважна фаза на управување во образовните институции, затоа што: „Процесот на деловно планирање опфаќа: донесување одлуки за целите на образовната институција и на пазарот на труд, воспоставување соодветни образовни политики и процедури, избор на стратегии за развој, развивање инструменти за управување (планови и програми)" (Prokopović, 2006:59). TQM овој процес го додефинира со утврдување стратешки план за одредување на пазари и клиенти, утврдување на потребите на клиентите, развојни процеси и определбата на мерење и контрола на функциите, а воспоставувањето цели и процеси кои доведуваат до

видливи резултати, иницира неопходност тие да се во согласност со воспоставување образовна политика која соодветствува со општествено-економската политика.

Имплементирањето на процесот TQM како компонента на целиот образовен систем, потребно е да се **институционализира** процесот преку: избор на проекти при што првите проект мора да биде видлив и да има брз успех, определување прецизни цели за секој проект, формирање тимови и утврдување нивни одговорности и цели, мотивирање и поддршка за идни успеси и постојано развој и подобрување на индивидуалните и колективните проекти.

Ефективната примена на овие процеси мора да се реализира под **мониторинг** на успешни деловни луѓе. Во оваа фаза потребно е тековно да се идентификуваат и да се елиминираат тешкотиите поврзани со остварувањето на поставените цели. Овој процес се одвива преку развој на постојните способности на вработените, следење и споредување со поставените цели и преземање корективни мерки.

Одделни цели бараат време, бавно се имплементираат и имаат бавен тек на добивање конкретни мерливи резултати. Кели наведува неколку видливи препреки кои можат да се предвидат и да го олеснат процесот (Кели, 1997:33-36):

- ТКМ пристапот треба да е централизиран – што ќе овозможи идентификација на клучните фактори кои претставуваат квалитет, бидејќи ќе ги земаат во предвид стратешките интереси.
- Влијание на бирократијата и документацијата - квалитетот станува дополнително оптоварување, а не е составен дел од институционална акција.
- Институциите да не го разбираат како начин за брзо решавање на многу проблеми.
- Редовното прибирање и искористење податоци да стигаат до вработените – што ќе го олесни процесот за донесување одлуки.
- Предвидување можни конфликти во рамките на институцијата, тоа го забавува ТКМ процесот, затоа што не се можни меѓуфункционални барања во овој пристап.
- Став дека TQM не е инстант решение – имплементацијата на процесот мора да се направи посебно за секоја институционална единица.
- Мерење на реално утврдени показатели – само така институцијата ќе се фокусира на функции кои навистина охрабруваат квалитет.
- Подготвеност на менаџментот - потребно е вложување квалитативен напор, наместо пренос на одговорностите на пониски нивоа.

Кога воведување на TQM може да ги избегне наведените препреки, значително се олеснува процесот на подготовка за имплементирање, преминот од фаза на пилот проекти до целокупната образовна институција и зголемување на енергијата на менаџментот во поддршка на оваа филозофија и практика, одделно низ следните фази:

1. Во фазата на **подготовка за воведување на TQM** посебно треба да се внимава на:

- нејасно поставени цели;
- ставање акцент на добивање резултати на краток рок;
- нефункционалност или недостаток од соодветен едукативни план за вработените, верувајќи дека тешкотиите ќе се решат сами по себе, со нова опрема итн;
- недефинирани краткорочни резултати за системот на следење и контрола, како и воспоставување линк за добивање мислења од сите интересенти, за да се избегне пристап „нашиот проблем е различен од другите“, што докажано е општ пристап за отфрлање на идејата за воведување на квалитет.

2. Фаза на **транзиција од пилот-проект** за целата институција

Најчесто се појавува проблемот со очекување на брзи решенија и готови рецепти, несоодветното мерење и споредување на вработените - ривалство и несоодветно тимско работење, како и несоодветна проценка на системот за наградување.

3. Во почетните фази на **менаџирањето** со институционалната енергија и прифаќање на TQM филозофијата и практиката, најчест е проблемот на управување со интегритет и доследност, менување на сите или на некои членови на администрацијата, застарена организациска структура и оперативни модели.

Како што се гледа од досега кажаното, грешките во ТКМ се речиси секогаш предизвикани од спротивставени (делумни, некоординирани) пристапи. Во тој случај, постојат три големи врски кои подолго време се водат за исчезнати: стратегија, структура и синергија, а кои безусловно квалитативно ќе го подобрат образовниот процес.

Стратегија

TQM мора да биде интегриран во мисија, цели и планови на образовната институција. Ставот: „Ние сакаме да бидеме лидер во однос на задоволување на потребите на нашите клиенти“, не е стратегија, туку желба која може да се постави како мисија.

Дефинирањето мисија: „Со цел да бидеме препознаени како водечка образовна институција за стекнување квалитетни образовни услуги, треба да ги намалиме поплаките од страна на корисниците за 10%, да ја зголемиме проодноста на студентите од 53 % на 62%..“.

Вака искажаната мисија бара стратегија која пак иницира перманентна анализа на процесот, навремено идентификување и корегирање на пропустите и систематско создавање квалитет на секој дел од процесот, при што сето тоа да биде планирано и документирано за да се утврди кој, што, како и кога треба да направи нешто со цел да се постигнат поставените стратешки цели.

Структура

Многу институции за да ги отстранат бариерите помеѓу секторите и работните групи, презмаат реструктурирањето со зголемување на обемот на работни задачи, а намалување од оние кои треба да ги реализираат истите. Вкупните структурни бариери вклучуваат систем конфликти со краткорочни и долгорочни цели:

- конфликтни цели (секој дел од институцијата има свои дефинирани цели),
- несоодветни ресурси (намалување на бројот на вработени или капитални расходи за да се постигне краткорочни цели за намалување на капацитетот на персоналот и опремата, па тие не можат да исполнуваат очекувањата на клиентите)
- дисбаланс (цел е количина, а не квалитет).

Синергијата како институционален енергенс

Секоја образовна институција има за цел воспоставување тимска работа и соработка помеѓу своите вработени. Во врска со ова, потребно е разјаснување на можните непознаници: Дали сите вработени се свесни за мисијата на образовната институција? Дали сите тие ги прифаќаат и разбираат целите? Дали имаат взаемна доверба и почитување? Каков е системот за наградување? Дали вработените имаат победнички менталитет?

Синергија се постигнува само тогаш кога вработените и менаџментот целосно соработуваат и доведува до континуирано подобрување на процесот преку преземање тековни активности за постојано подобрување на нивната ефикасност (B. A. Sherwart).

ЗАКЛУЧОК

Постојаните економски, правни и политички промени во животната средина, особено во областа на производната технологијата резултираат со потреба од адаптирање на сите делови на институциите за следење и функционирање со соодветна динамика. Брендирањето менаџмент за управување со квалитет кој вклучува долгорочна

ориентација кон континуирано подобрување на квалитетот ќе ги задоволи и ќе ги надмине очекувањата на клиентите.

CONCLUSION

Persistent economic, legal and political changes in the environment, particularly in the area of production technology result in the need of adapting all parts of the monitoring institutions and functioning with the proper dynamics. Branding Management is Quality Management which includes long-term orientation towards continuous quality improvement to meet and exceed customer expectations.

ЛИТЕРАТУРА

1. Avelini. X.: Total Quality Management under the "integrated system of total quality management", pp. 1 - 50, Opatija, Faculty of Tourism and Recreation, 2000.
2. Funda, D.: Total quality management to the creation and development of a learning organization, in Proceedings of the 4 Consultation "to the knowledge era", p 267. - 283, Novi Sad, Faculty of Management, 2007.
3. Funda, D.: Total Quality Management in Education, Zagreb, Kigen, 2008.
4. Juran, JM & Gryn FM: Quality Planning and Analysis, Zagreb, Mate, 1999.
5. Kelly, JM: Total Quality Management, Zagreb, Potecon, 1997.
6. Prokopović, BB, afraid H., Prokopović, K.: Business Planning, Novi Sad, check BOOKS, 2006.
7. Ristic, D.. et al. Change Management, Novi Sad, Cheque Books, 2005.
8. Stojiljkovic, V., Funda, D. & Stojiljkovic, B.: Economy Improving IT support process in the collection of abstracts of papers from 8 Croatian Conference on Quality, "Quality as a social reality", Brijuni, Croatia, Croatian Society for Quality, in 2007.